

УДК 159.9

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2024.22.6>

## ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Наталія Жигайло**

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000  
e-mail: nataliya.zhyhaylo@lnu.edu.ua*

**Михайло Цимбалюк**

*Комітет Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів,  
вул. Михайла Грушевського, 5, м. Київ, Україна, 01008  
e-mail: tsmmwww@gmail.com*

**Назар Демчишак**

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000  
e-mail: nazar\_dem@ukr.net*

Війна є складним і руйнівним фактором, що створює численні виклики для бізнесу, особливо в контексті управлінських рішень та психологічної стійкості як керівників, так і працівників. В умовах війни підприємства стикаються з необхідністю не тільки вижити, але й адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, забезпечуючи безперервність своєї діяльності та гнучкість у прийнятті рішень. Зміна ринкових умов, логістичних ланцюгів, а також психологічна нестабільність працівників створюють додаткові труднощі, які потребують швидких і продуманих управлінських стратегій.

Стаття присвячена дослідженню ключових аспектів психології бізнесу та управління в умовах війни, зокрема здатності керівників ефективно адаптувати стратегії управління до непередбачуваних умов та створювати підтримуюче середовище для співробітників. Зміни в управлінні часто вимагають розробки нових підходів до лідерства, що враховують як зовнішні фактори, так і внутрішні психологічні виклики. Під час війни особливого значення набуває питання психологічної підтримки персоналу, зменшення стресових навантажень, розвитку психологічної стійкості та підвищення загальної мотивації.

Наукова новизна статті включає глибоке вивчення основних психологічних викликів, з якими стикаються підприємства під час війни, а також можливостей для розвитку ефективних управлінських практик, спрямованих на довгострокову стабільність та зростання. Окремо розглядаються такі аспекти, як зниження стресу на робочих місцях, психологічна підтримка з боку керівництва та формування ефективних комунікацій в умовах нестабільності. Ці практики дозволяють керівникам створювати умови для збереження продуктивності й покращення робочої атмосфери.

Було проведено опитування серед представників малого та середнього бізнесу, яке дало змогу виявити основні психологічні проблеми, зокрема тривожність і стрес, а також позитивні сторони різних підходів до управління в умовах війни. Результати опитування підкреслюють важливість гнучких управлінських стратегій та адаптаційних механізмів, які допомагають зменшити негативний вплив зовнішніх факторів.

*Ключові слова:* бізнес, війна, грант, стрес, релокація, діджиталізація, рітейлери, монетарна трансмісія, дерегуляція, втрати, вплив, тривожність, адаптація, ветерани.

**Актуальність проблеми.** Умови війни створюють безпрецедентні виклики для бізнесу, що вимагає адаптації не лише стратегій, а й управлінських підходів. Психологія управління стає критично важливою, оскільки підприємства повинні враховувати стрес і невизначеність, які впливають на працівників.

Дослідження психологічних аспектів управління допоможе зрозуміти, як лідери можуть ефективно реагувати на виклики, швидко приймати рішення та підтримувати психологічну стійкість команди. Вивчення методів зниження стресу та забезпечення підтримки співробітників стає необхідним для збереження продуктивності та мотивації. Таким чином, ця тема є актуальною для розвитку стійкості бізнесу в умовах військового конфлікту. [1]

**Аналіз останніх публікацій на тему дослідження.** В Україні проблемі психології бізнесів під час війни присвятили свої праці такі вчені: М.М. Цимбалюк, Н.Б. Демчишак, Н.І. Жигайло, Т.О. Мурована, Є.В. Редзюк, О.О. Більовська, Р.Г. Майстро, М.О. Сулима, О.О. Казак тощо. Вчені у своїх дослідженнях наводять стратегічні орієнтири відновлення вітчизняної економіки у післявоєнний період.

Слід зазначити, що різні урядові та неурядові організації регулярно проводять систематичні дослідження стану бізнесу в Україні, використовуючи онлайн-опитування власників і керівників підприємств. Це ініціативи, спрямовані на розвиток конкурентоспроможної економіки країни.

**Виклад основного матеріалу.** Мета дослідження полягає у вивченні психологічних аспектів управління бізнесом в умовах війни, визначенні викликів, з якими стикаються підприємці, та розробці рекомендацій для підтримки психологічної стійкості як керівників, так і співробітників.

Об'єктом дослідження є підприємства різних форм власності та розмірів, які функціонують в Україні в умовах військового конфлікту.

З початку повномасштабного вторгнення українська економіка зазнала значних втрат. Внаслідок війни зруйновано багато підприємств малого, середнього та великого бізнесу, критичних пошкоджень зазнала бізнес-інфраструктура, яка забезпечувала функціонування бізнесу в різних регіонах України. Лише протягом літа 2022 року економіка України внаслідок війни зазнала збитків на понад 31 млрд доларів США. Основними драйверами України до війни були такі сфери: видобувна промисловість, металургія та агропромисловий сектор. Наразі ж ці сфери зазнали найбільших втрат внаслідок воєнних дій.

З рис. 1 чітко бачимо, що війна завдала значних збитків для економіки нашої країни, які у грошовому вираженні станом на березень 2024 року склали 499,5 млрд дол. США. Найбільші втрати спостерігаємо за такими напрямками як: втрати інфраструктури (119 млрд дол. США), втрати ВВП (112 млрд дол. США), втрати цивільного населення (90.5 млрд дол. США).

Трохи менші, проте не менш важкі втрати, маємо за такі напрямками: втрати підприємств та організацій (80 млрд дол. США), втрати прямих інвестицій в українську економіку (50 млрд дол. США), втрати державного бюджету (48 млрд дол. США). Всі ці втрати негативно впливають на загальний стан і функціонування економічної системи нашої країни.

Наслідком значних економічних втрат є поява негативних тенденцій у структурі функціонування українського бізнесу (рис. 2).

Як бачимо з рис. 2, лише 14% бізнесу не зважаючи на вплив війни змогли зберегти свої позиції і продовжують працювати як раніше. Основна ж частка бізнесу зазнала негативних змін: 31% бізнесу працює частково, 27% бізнесу призупинено до кращих часів, 18% майже не працює, а 6% взагалі втратили свою активність.

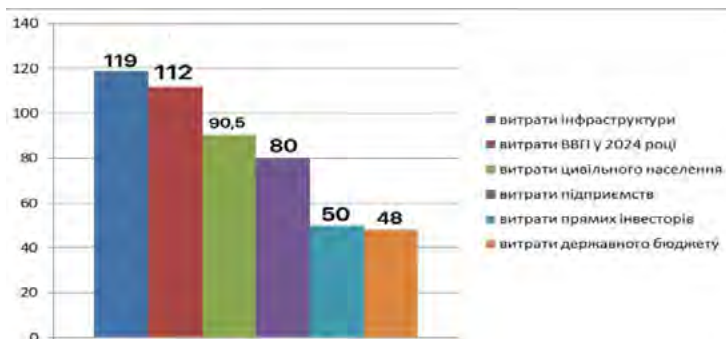


Рис. 1. Втрати українського бізнесу у 2024 році внаслідок повномасштабної війни (млрд дол. США)



Рис. 2. Робота українського бізнесу в умовах війни (2024 р.)

Для кращого розуміння сучасних тенденцій у діяльності підприємств проаналізуємо частки підприємств, що припинили свою діяльність внаслідок початку війни у 2024 році (рис. 3).

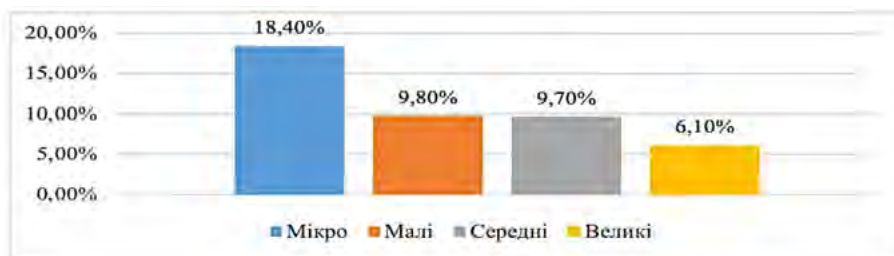


Рис. 3. Підприємства, які припинили свою діяльність у 2024 році внаслідок повномасштабної війни

Як бачимо, найбільша частка припинення підприємницької діяльності спостерігається серед мікробізнесу (18,4%), другу позицію поділяє малий (9,8%) та середній (9,7%) бізнес і на третій позиції – великий бізнес (6,10%). Така градація зумовлена зокрема такими факторами: чисельність працюючого персоналу, рівень обмеженості фінансових ресурсів, запаси сировини, матеріалів та продукції, державна підтримка.

Таблиця 1

### Основні перешкоди в розвитку ключових підприємницьких секторів економіки України в умовах війни

Сільське господарство та аграрний бізнес	Скорочення посівних площ, їх обстріли, мінування та критичне забруднення внаслідок цього; брак коштів для закупівлі насіння та добрив; зруйнування вагомої частки виробничої інфраструктури; постійне зростання цін на сировину; проблеми з паливом та транспортною логістикою; нестача кваліфікованої робочої сили
Енергетика	Постійна небезпека обстрілів та пошкодження енергетичних об'єктів; обстріли критичної інфраструктури; різке скорочення виробничих можливостей
Металургія	Масовані обстріли підприємств; руйнування основної виробничої інфраструктури; скорочення виробничих і технологічних потужностей; блокування портів і морських шляхів
Логістика	Значні пошкодження транспортно-магістральної інфраструктури; закриття організацій через обстріли та брак кадрового потенціалу; скорочення попиту на доставку товарів
ІТ-сектор	Проблеми цифрової інфраструктури; потреби у кваліфікованих кадрах; постійні пошкодження телекомунікаційних зв'язків та електромереж
Страхова система	Значне скорочення попиту (місцями він критичний або взагалі відсутній) на страхові послуги, зокрема у найприбутковіших галузях (морські перевезення, авіаперевезення, туризм, автостраховання)

Незважаючи на те, що кожна сфера бізнесу має свої труднощі розвитку та функціонування в умовах війни, на основі проведеного опитування бізнесу з різних сфер та розмірів, можемо виділити основні спільні перешкоди для усього українського бізнесу (рис. 4).



Рис. 4. Основні перешкоди, що заважають відновлюватися українському бізнесу в умовах війни

Найбільшою перешкодою для відновлення бізнесу є обмеженість у фінансових ресурсах (64 та 51%), породжена критично низькою платоспроможністю споживачів, недоступністю кредитних коштів і власного капіталу. Другу позицію розділяють такі перешкоди: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (38%), непередбачувані дії держави (35%) та недоступність кредитних коштів (33%). Останньою з основних перешкод є високі податки і збори (27%).

На нашу думку, програма релокації підприємств повністю довела свою високу ефективність. Сутність програми полягає в перевезенні виробничих потужностей підприємств з зони ризику або ж з зони активних бойових дій у безпечніші регіони нашої країни. Особливістю даної програми є її повна відкритість для усіх видів бізнесу. Пріоритетність

державного підтримання бізнесу з даною програмою надається підприємствам стратегічного значення. Детальніше галузевий аналіз релокованих підприємств розглянемо на рис. 5.



**Рис. 5. Структура релокованих підприємств українського бізнесу за галузями у 2024 році**

Як бачимо, найбільша частка релокованих підприємств припадає на такі напрямки: гуртова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту (40,24%) й переробна промисловість (31,71%).

Для детальнішого аналізу розглянемо територіальний аспект релокації бізнесу в Україні (рис. 6).



**Рис. 6. Територіальний розподіл релокованих підприємств українського бізнесу у % за 2024 рік**

Проаналізувавши рис. 6, можемо впевнено сказати, що програма релокації позитивно впливає на безпеку українського бізнесу. Адже як свідчать проаналізовані дані, за допомогою програми як мінімум 80% релокованих підприємств відновили свою діяльність на новому місці. Найбільша кількість релокованих підприємств спостерігається у Львівській (30%), Закарпатській (17%) та Чернівецькій (11%) областях.

Наступним інструментом підтримання бізнесу, на який хочеться звернути особливу увагу, є програма «Доступні кредити 5–7–9%». Програма має на меті відновлення, підтримання та стимулювання розвитку українського бізнесу, що особливо актуально в умовах війни. Особливо актуальною дана програма є для аграрного сектора економіки України, який дуже постраждав від війни й наразі потребує значного підтримання, так як є одним з основних стратегічних секторів нашої економіки, який значною мірою визначає продовольчу безпеку нашої країни. Структуру та вагу основних напрямків програми «Доступні кредити 5–7–9%» детальніше розглянемо у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні напрямки підтримки українського бізнесу в умовах війни за програмою «Доступні кредити 5–7–9%» у 2024 році**

Напрямки	Кредитні угоди, млн грн	Питома вага, %
Інвестиційний напрямок	574,6	1,1
Антиковідний напрямок	4042,98	7,5
Рефінансування	5453,7	10,1
Підтримання ФОП	19,35	0,0
Підтримання посівної кампанії	21245,65	39,4
Підтримання бізнесу у воєнний час	22609,33	41,9
Усього	53945,61	100

Не зважаючи на значне державне підтримання та стимулювання українського бізнесу, а також створення державних грантових програм, деякі напрямки бізнесу, не зважаючи на позитивні тенденції, все ще потребують нових ефективних економічних рішень. Саме тому хочемо запропонувати низку актуальних державних грантових програм з підтримання українського бізнесу в умовах війни:

1. Створення ефективної та багатофункціональної програми з підтримання та стимулювання аграрного сектора. Програма має забезпечити підприємства аграрного сектора (великих, середніх та малих) необхідною сировиною, обладнанням та інфраструктурою. Реалізація програми допоможе забезпечити оптимальне функціонування агропідприємств, збереже значну кількість робочих місць, стабілізує ціни на аграрну продукцію, а також сприятиме позитивному розвитку продовольчої безпеки України;

2. Розроблення багатофункціональної програми з підтримання промислових підприємств. Програма матиме на меті стимулювання промислових підприємств до розвитку у кризових умовах, сприятиме формуванню стабільної цінової політики на продукцію, а також розвиватиме експортний потенціал України за рахунок укладання угод та співпраці з закордонними промисловими підприємствами-партнерами;

Запровадження ефективної програми мікрогрантів для підтримання та стимулювання підприємств малого бізнесу. Дана програма допоможе забезпечити економічну безпеку підприємствам малого бізнесу як підприємствам, що мають найбільшу частку закриття в умовах війни.

Дослідження вивчає вплив повномасштабної війни на український бізнес, зокрема на його психологічні аспекти. Воно визначає, що війна завдала значних економічних збитків, особливо в таких сферах, як інфраструктура, ВВП та цивільне населення. Більшість підприємств змушені були скоротити або припинити свою діяльність, найбільше постраждав мікробізнес. Основними проблемами для бізнесу є обмежені фінансові ресурси, нестабільність ситуації, недоступність кредитів та високі податки. Держава запровадила програми підтримки, такі як релокація підприємств та "Доступні кредити 5-7-9%", але автори дослідження пропонують розробити додаткові грантові програми для аграрного сектору, промисловості та малого бізнесу. Незважаючи на виклики, дослідження демонструє, що український бізнес проявляє стійкість та адаптується до нових умов.

**Психологічні аспекти ведення бізнесу під час війни.** В перший місяць війни більш ніж 80% підприємств скоротили чи призупинили свою діяльність або навіть повністю закрилися. Ті, що продовжили працювати або відновили діяльність трохи згодом, стикнулися з небаченими раніше викликами: щоб вижити, багатьом довелося повністю міняти модель бізнесу, шукати нових працівників і нових постачальників, заново налаштувати логістику, а крім того, до звичних витрат додалася необхідність робити свій вклад

у перемогу – донатити та волонтерити. І все це – в умовах, коли рівень платоспроможності клієнтів неспинно знижується: 75% опитаних у вересні українців декларували зменшення свого доходу. Якщо додати до цього задачу зберегти здоров'я та життя близьких людей, то отримаємо повну картину того рівня стресу, з яким стикається сучасний власник бізнесу.

**Психологічний вплив на споживачів і працівників.** Стійкість та рівень адаптації українців в умовах війни – безумовний привід для гордості.

Психологічний вплив війни на споживачів і працівників в Україні є масштабним і різнобічним. Війна значно вплинула на емоційний стан людей, їхні економічні рішення, професійну діяльність та загальне сприйняття життя.

1. Стрес та тривожність: Багато людей відчувають постійний стрес через непередбачуваність ситуації, загрозу для життя та безпеки їхніх близьких. Це може призвести до виснаження, емоційного вигорання та зниження загального рівня життєвої енергії.

2. Зниження купівельної спроможності та обережність у витратах: В умовах війни багато споживачів стають більш обережними у своїх витратах. Невизначеність майбутнього змушує людей економити гроші на випадок надзвичайних ситуацій.

3. Зміни у споживчих звичках: Війна змінює пріоритети споживачів. Продукти першої необхідності, зокрема продукти харчування, ліки та засоби для особистої безпеки, стають більш важливими, ніж предмети розкоші. Онлайн-шопінг також стає більш популярним через труднощі фізичного доступу до магазинів.

4. Психологічний вплив на працівників: Працівники стикаються з постійним відчуттям невпевненості щодо збереження роботи. Це може призвести до зниження продуктивності, втрати мотивації та емоційної нестабільності. Деякі компанії адаптували свої підходи, надаючи психологічну підтримку співробітникам або переходячи на дистанційну роботу.

5. Ризики вигорання серед працівників важливих секторів: Особливий стрес відчувають ті, хто працює у критичних секторах, як-от охорона здоров'я, армія, соціальні служби. Високе навантаження, поєднане з емоційним тиском і необхідністю швидкого прийняття рішень, збільшує ризик професійного вигорання.

6. Почуття солідарності та співпраці: Позитивним аспектом впливу війни є збільшення почуття єдності та співпраці серед населення. Люди об'єднуються для допомоги один одному, збільшується волонтерська активність та підтримка армії.

**Приклади інноваційних рішень у кризовий період.** Кожне підприємство у своїй діяльності час від часу стикається з проблемою подолання кризових ситуацій. На жаль, універсальних рецептів виходу з кризи не існує, тому дослідження напрямів, можливостей та підходів до її подолання залишається актуальним питанням сучасності. Ось кілька прикладів інноваційних підходів під час кризи:

1. Діджиталізація бізнесу: перехід до онлайн-продажів та дистанційного обслуговування став рятівним для багатьох компаній під час війни. Рітейлери, ресторани та навіть освітні установи впровадили онлайн-платформи, що дозволило продовжити діяльність у безпечному форматі.

2. Гібридна робота та дистанційні команди: компанії, що перейшли на гібридну або повністю дистанційну модель роботи, не лише зберегли своїх співробітників, а й підвищили їхню продуктивність. Використання цифрових інструментів для організації робочого процесу (наприклад, Zoom, Microsoft Teams, Asana) стало необхідним у кризові періоди.

3. Виробництво в умовах нестачі ресурсів: військові дії та економічні санкції змусили багато компаній шукати альтернативні шляхи для забезпечення ресурсів. Наприклад, перехід на локальне постачання сировини або впровадження переробки та ресайклінгу як частини виробничого процесу.

4. Блокчейн та фінансові інновації: під час кризи фінансові транзакції стають уразливими через обмеження доступу до банківських систем. Впровадження блокчейн-технологій для безпечних фінансових операцій або використання криптовалют як альтернативи традиційним валютам стають популярними в кризових регіонах.

5. Соціальні платформи для волонтерства: в Україні під час війни активно розвивалися платформи для координації волонтерської допомоги, такі як «Повернись живим» або застосунки для розміщення внутрішньо переміщених осіб. Такі платформи допомагають швидко розподіляти ресурси та координувати волонтерів.

6. 3D-друк та адаптація виробництва: у відповідь на кризу деякі компанії змінювали свою виробничу лінію для виготовлення необхідних товарів.

7. Психологічна підтримка онлайн: кризові періоди викликають значний стрес у населення. Відповіддю на це стало впровадження онлайн-платформ для надання психологічної допомоги та консультацій, які допомагають людям справлятися з емоційним навантаженням.

**Аналіз конкретних підприємств.** Під час війни в Україні 2022 року багато підприємств зуміли адаптуватися або виникли як нові бізнеси в складних умовах. Нижче наведено приклади конкретних підприємств, створених під час війни, та їх аналіз:

1. “Velotransform”

Сфера діяльності: Виробництво мобільних пунктів допомоги та електровелосипедів для ЗСУ.

Аналіз: компанія швидко адаптувалася до потреб війни і створила продукт, що допомагає військовим та волонтерським організаціям.

2. “The Norba”

Сфера діяльності: Виробництво функціонального одягу для жінок.

Аналіз: компанія змогла швидко змінити профіль виробництва під час війни, що дозволило залишатися конкурентоспроможними і підтримати економіку України. У бізнесі використовують екологічні матеріали, і значна частина прибутку йде на підтримку гуманітарних ініціатив, пов'язаних із допомогою жінкам і дітям, що постраждали від війни.

3. “Armorum Solutions”

Сфера діяльності: Виробництво бронезилетів та захисного спорядження.

Аналіз: підприємство виконує важливу функцію із забезпечення безпеки військових та цивільних під час війни. Використання високоякісних матеріалів та новітніх технологій зробило їх продукцію конкурентоспроможною навіть на міжнародному ринку. Після завершення війни компанія має потенціал розширити свої ринки збуту завдяки інноваціям і високим стандартам якості.

4. “Green Food”

Сфера діяльності: Виробництво органічних продуктів харчування.

Аналіз: компанія спрямовує значні ресурси на забезпечення гуманітарної допомоги, а також підтримку фермерів, які постраждали від війни. Проблеми з ланцюгами постачання через бойові дії на сході країни, проте компанія активно шукає нові шляхи логістики та розширює свою діяльність.

**Адаптація бізнесу в умовах економічної нестабільності.** На основі аналізу статистичних даних визначено, що нині економічна ситуація в країні є надзвичайно складною, зокрема спад реального ВВП у 2022 році був найбільшим за період незалежності України. Значна кількість підприємців призупинили свою діяльність на початку війни й більшість із них через півтора роки з дня запровадження воєнного стану в країні ще не відновили роботу повною мірою. Водночас результати останніх опитувань свідчать, що представники бізнесу продовжують пом'якшувати негативні очікування щодо власного розвитку та динаміки виробництва товарів і послуг. З'ясовано, з якими проблемами



та перешкодами стикаються вітчизняні суб'єкти бізнесу від початку повномасштабного вторгнення, а саме:

1. Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку.
2. Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу.
3. Відсутність достатнього капіталу.
4. Брак кваліфікованих кадрів.

У статті ґрунтовно проаналізовано наявні проблеми та перешкоди функціонування вітчизняного бізнесу. На основі цього розроблено перелік заходів, реалізація яких сприятиме покращенню бізнес-середовища та розвитку підприємництва в Україні. Обґрунтовано, що ефективність реалізації окреслених у статті заходів буде залежати від спільних зусиль підприємців, держави, громадськості та міжнародних партнерів.

**Етапи створення бізнесу під час війни.** Молоді підприємці зможуть отримати грант до 150 тис. гривень на відкриття власного бізнесу у межах програми «Власна справа». Про це повідомила Перша віцепрем'єр-міністерка України – Міністерка економіки України Юлія Свириденко під час заходу «Друга річниця грантової програми «Власна справа».

«Ми, як Уряд, постійно удосконалюємо програму «Власна справа». Сьогодні ми запускаємо гранти для молоді: підприємці віком до 25 років зможуть отримати до 150 тисяч гривень під зобов'язання зареєструватися ФОП без створення робочих місць. А через три роки такий підприємець зможе ще раз отримати грант від держави – вже за програмою «Власна справа» на загальних умовах у розмірі до 250 тис. гривень та зобов'язанням створити не менше 2 робочих місць», – наголосила Юлія Свириденко.

Як і будь-який процес, створення і масштабування бізнесу потребує підготовки та планування, що займає майже увесь час підприємця. Для структуризації поставлених задач всі основні моменти можна сформулювати так:

1. Безпека. Необхідно перш за все гарантувати безпеку собі, майбутнім працівникам та майну, що буде використовуватись у господарській діяльності (будівля, товар для продажу, обладнання, тощо).
2. Напрямок та вид підприємництва. Необхідно чітко розуміти чого ви прагнете – створювати товар власноруч чи лише рітейл готової продукції.
3. Асортимент товарів (послуг, робіт). Для початку варто обрати невеликий асортимент, але той, в якому ви точно впевнені, а його створення чи продаж буде стабільний та таким, що приносить дохід.
4. Аналіз ринку, конкурентів та покупців. Все залежить від обраної території та виду вашої підприємницької діяльності. Якщо це невеликий магазин зоотоварів біля дому, то орієнтуватись треба на район вашого міста і інтернет ресурси. А якщо це інтернет-магазин, що діє на території всієї України, то і конкурентів у вас з'являється набагато більше. Тому необхідно чітко та сконцентровано підійти до цього питання. До цього етапу необхідно також віднести визначення цільової аудиторії вашого бізнесу.
5. Юридичне оформлення. Після опрацювання усіх попередніх етапів, та твердої впевненості щодо правильності відкриття бізнесу необхідно оформити усі юридичні аспекти, підготувати усі документи та передати їх до державних та контролюючих органів для офіційного оформлення планів.
6. Відкриття бізнесу та виклик позитивних емоцій в серцях ваших клієнтів.

Звичайно, пристосуватися можна до будь-яких умов, навіть до життя під час війни. Це непростий час для всіх нас, але варто пам'ятати, що без вкладу в наближення Перемоги кожного громадянина всі зусилля воїнів марні. Тому розвиватися, сплачувати податки це першочергове завдання для кожного.

**Що турбує бізнес в Україні під час війни.** Протягом останніх кількох років український бізнес функціонує в умовах повномасштабної війни. Незважаючи на численні виклики, підприємства не лише витримали цю кризу, але й активно розвиваються у 2024 році.

Попри всі труднощі, 30% компаній планують зростання, а 36% мають намір збільшити кількість персоналу. Це свідчить про те, що український бізнес не лише пристосовується до викликів війни, але й прагне розвиватися, реалізуючи нові можливості в складних умовах.

**Гранди на бізнес: що це і як отримати?** Грант – це вид фінансової підтримки, яка надається з метою реалізації проекту, отримання освіти, розвитку бізнесу тощо, і не потребує повернення коштів. Грантова допомога надається як державними інституціями, так і приватними та міжнародними донорськими організаціями.

Отримати фінансування можуть громадяни, суб'єкти мікропідприємництва чи малого бізнесу, фізичні особи, які:

1. Громадяни України віком від 18 до 65 років;
2. Юридичні особи, засновниками яких є тільки фізичні особи – громадяни України;
3. Які станом на дату подання заяви фактично не перебувають та не провадять свою господарську діяльність на територіях активних бойових дій, територіях активних бойових дій, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси, або тимчасово окупованих рф територіях України, включених до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих рф, затвердженого Мінреінтеграції, для яких не визначена дата завершення бойових дій або тимчасової окупації;
4. Які не провадять господарську діяльність на території рф та білорусі;
5. Не знаходяться під санкціями;
6. Не є банкрутами;
7. Не мають заборгованості перед бюджетом;
8. Не були притягнуті до кримінальної відповідальності за корупційне правопорушення;
9. Не працюють на інших підприємствах;
10. Отримувачем може бути фізична особа, яка має намір розпочати підприємницьку діяльність і бере на себе зобов'язання зареєструватися фізичною особою – підприємцем або створити юридичну особу протягом 20 робочих днів з дня отримання позитивного рішення про надання мікрогранту.

Для участі підприємцям необхідно підготувати бізнес-план за типовою формою, затверджену Міністерством економіки України. У бізнес-плані має бути прописана сума гранту, а не сума проекту. Далі – чітка структура всіх витрат і надходжень на період гранту, а це 12 кварталів, тобто 36 місяців. Якщо отримувач планує залучати власні надходження, їх треба прописати не тільки в заяві, а й в бізнес-плані.

**Висновки.** Проведене дослідження психологічних аспектів управління бізнесом в умовах війни дозволило виявити низку викликів, з якими стикаються українські підприємці. Війна завдала значних збитків економіці України, зруйнувавши підприємства, інфраструктуру та порушивши логістичні ланцюжки. Внаслідок цього, підприємці зіткнулися з беспрецедентним рівнем стресу, невизначеності та фінансових труднощів.

Основні висновки дослідження свідчать про те, що війна призвела до значних фінансових втрат для української економіки, особливо в таких секторах, як промисловість, сільське господарство та інфраструктура. Водночас, умови високого психологічного тиску на підприємців проявляються у стресі, тривозі, вигоранні та зниженні мотивації. У зв'язку з цим, підприємці змушені швидко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу, змінювати стратегії, шукати нові ринки збуту та джерела постачання. Державна підтримка,

включаючи фінансову допомогу, податкові пільги та програми релокації, відіграла важливу роль у збереженні бізнесу. Окрім цього, інноваційні рішення, такі як діджиталізація бізнесу, перехід на дистанційну роботу та виробництво нових продуктів, дозволили багатьом підприємствам вижити та розвиватися.

#### Список використаної літератури

1. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан проблеми та шляхи їх вирішення.
2. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник / Н. І. Жигайло. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
3. Жигайло Н. І., Закалик Г.М. Психологія змін та інновацій: навчальний посібник. Львів : СПОЛОМ, 2017. 430 с.
4. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління: навч. посіб. / Н. І. Жигайло, М. М. Цимбалюк, М.О. Кохан, та ін.; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка ; за ред. Н. І. Жигайло. Вид. 2-ге, перероб., допов. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 399 с.: іл., табл.
5. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140–150. <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.
6. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>
9. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 р. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-vumovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku>.
10. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4079>.

## **BUSINESS PSYCHOLOGY AND MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR: CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Nataliya Zhyhaylo**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
1, Universytetska str., Lviv, Ukraine, 79000  
e-mail: nataliya.zhyhaylo@lnu.edu.ua*

**Mykhailo Tsymbaliuk**

*Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Social Policy  
and Protection of Veterans' Rights,  
5, Mykhaila Hrushevskoho str., Kyiv, Ukraine, 01008  
e-mail: tsmmwww@gmail.com*

**Nazar Demchyshak**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
1, Universytetska str., Lviv, Ukraine, 79000  
e-mail: nazar\_dem@ukr.net*

War is a complex and disruptive factor that creates numerous challenges for business, especially in the context of management decisions and the psychological resilience of both managers and employees. In the conditions of war, enterprises are faced with the need not only to survive, but also to adapt their business models to new realities, ensuring the continuity of their activities and flexibility in decision-making. Changes in market conditions, logistics chains, as well as psychological instability of employees create additional difficulties that require quick and thoughtful management strategies.

The article is devoted to the study of key aspects of the psychology of business and management in conditions of war, in particular, the ability of managers to effectively adapt management strategies to unpredictable conditions and create a supportive environment for employees. Changes in management often require the development of new approaches to leadership that take into account both external factors and internal psychological challenges. During the war, the issue of psychological support of personnel, reduction of stress loads, development of psychological stability and increase of general motivation acquires special importance.

The academic program includes an in-depth study of the major psychological challenges faced by businesses during wartime, as well as opportunities for developing effective management practices aimed at long-term stability and growth. Aspects such as stress reduction at workplaces, psychological support from management and formation of effective communications in conditions of instability are separately considered. These practices allow managers to create conditions for maintaining productivity and improving the work environment.

A survey was conducted among representatives of small and medium-sized businesses, which made it possible to identify the main psychological problems, in particular, anxiety and stress, as well as the positive aspects of different approaches to management in conditions of war. The results of the survey emphasize the importance of flexible management strategies and adaptation mechanisms that help reduce the negative impact of external factors.

*Key words:* business, war, grant, stress, relocation, digitalization, retailers, monetary transmission, deregulation, losses, impact, anxiety, adaptation, veterans.